

**Marzo de 2011**

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

# ***TENDENCIA DE MERCADO***

***D. Javier Rovira***

*Profesor de ESIC*

**Expansión**

BUSINESS&MARKETINGSCHOOL  
**ESIC**

  
**pwc**

## Biografía de Javier Rovira

*El profesor Javier Rovira es profesor de ESIC Business & Marketing School y socio director de Know How N.P., consultora especializada en estrategia y desarrollo organizativo con dilatada experiencia en diferentes sectores de actividad empresarial. Anteriormente fue Director General de González Byass, Director General de Neck & Neck, Consejero Delegado de Sabelma, Director de Laboratorios Babé; Director de Marketing y Desarrollo Estratégico de Bebidas Pepsico y Associate Advertising Manager de P&G en el Reino Unido y en España, entre otros cargos.*

*Como consultor y formador de ESIC Business & Marketing School, ha trabajado para las empresas más importantes de España tanto en nuestro país como en el extranjero en una gran variedad de sectores de actividad económica, entre las que cabe destacar las siguientes: GRUPO PRISA-TIMON, RECOLETOS COMPAÑIA EDITORIAL, RENFE, SUPERMERCADOS SABECO, ALCAMPO GRUPO AUCHAN, MICHELIN, BANCO SANTANDER, BDF NIVEA, AVENIR ESPAÑA, EL CORTE INGLES, GRUPO EULEN, HIPERCOR, NUTRECO, MICROSOFT, CAJA ASTURIAS, TELEFONICA, UNITED DESTILLERS & VINTERS (UDV), GRUPO IBERMATICA, VOLVO CAR, VALENCIANA DE CEMENTOS, TELEFONICA MOVILES, CEPSA LUBRICANTES, ORACLE, RESEARCH INTERNATIONAL, PWC, VODAFONE, etc.*

*Javier Rovira es conferenciante habitual de Hoy es Marketing, del Foro de Directivos y del Foro Internacional de Marketing y Ventas, y coautor del libro de ponencias "Hoy es Marketing 2007-2008-2009". En Abril de 2009 publica su libro CONSUMERING. CAMBIAR O SEGUIR SUFRIENDO, USTED ELIGE de la editorial ESIC, prologado por el Dr. Philip Kotler, una investigación de más de 12 años donde se establece que debe ser y cómo debe actuar el marketing en la actualidad, centrando sus estrategias en el consumidor final.*

*El profesor Rovira es licenciado en Derecho y Administración de Empresas por ICADE, Master en Dirección General por el IESE y se encuentra en el tramo final de su doctorado en Economía de Empresa habiendo obtenido el DEA por la Universidad Rey Juan Carlos.*

---

# CÓMO ESTÁN AFECTANDO A LAS DECISIONES EMPRESARIALES LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS DEL MERCADO

## I. Introducción

### *Eternas preguntas...*

En el devenir de su existencia, el ser humano ha mantenido y mantiene permanentemente dos preguntas a las que pretende dar respuesta: cuál es nuestro origen y qué será de nosotros en el futuro. Ambas preguntas son objeto no sólo de investigación continua sino que además justifican en sí mismas la vida de cientos de miles de personas que de una u otra manera trabajan en averiguar o determinar según el caso una respuesta. No ha habido civilización alguna que no haya dado su explicación a estas cuestiones o que no pretenda hacerlo.

En el primero de los casos la investigación científica, las nuevas tecnologías y el trabajo sobre hechos permiten establecer hipótesis más o menos reales que nos den el conocimiento de nuestros orígenes y de las cosas que explican quiénes somos y cómo hemos llegado hasta aquí. En el caso de las tendencias es diferente. Determinar qué puede llegar a ocurrir es una tarea mucho más difícil al tener que basarse en realidades que todavía no han ocurrido. Adicionalmente, el factor de lo imprevisto añade una dificultad aún mayor cuando se trata de determinar qué, cuándo, dónde, cómo,.. van a ocurrir las cosas. Y aún así, conocer lo que puede venir es uno de los factores más relevantes que la vida personal y por descontado la profesional y empresarial puede requerir. ¿Se imaginan si supiéramos a ciencia cierta lo que va a ocurrir a lo largo de sencillamente los siguientes 12 meses? ¿Afectaría nuestras decisiones? Aunque utópica, la respuesta es evidente y eso nos sirve para enfatizar la importancia que tiene para todos nosotros y para las empresas focalizar en la medida de lo posible en lo venidero con el propósito de, al menos, adivinar cómo puede ser una parte de ese futuro incierto que tenemos delante de nosotros.

Es por ello que cuando se propone un análisis de tendencias, no podemos establecer una “adivinación” de lo que va a tener lugar sino cuál puede ser la evolución mas probable de un conjunto de factores, que aparentemente no tienen relación entre sí, para determinar una posible realidad futura cuya probabilidad de existencia vendrá determinada no sólo por la realización de los factores que la crearon sino de los imprevistos que, lógicamente escapan de cualquier análisis.

### *...Eterno cambio*

Que la humanidad ha estado en cambio permanente es una afirmación evidente. Y lo ha hecho de manera continuada aunque a velocidades e intensidades diferentes a lo largo de su historia. Las teorías y conocimientos que han ido determinando los grandes avances de la humanidad podían separarse en el tiempo durante decenas y, a veces cientos de años, viviendo épocas de grandes avances en un corto periodo de tiempo (20 años??) o periodos más largos donde los avances se limitaban a conocimientos teóricos que luego veían la luz en épocas donde el conocimiento y el cuestionamiento de la verdad reconocida como tal tenían momentos más favorables. Dentro de todo ello, hitos como la imprenta, la máquina de vapor y otros puntuales supusieron entonces el origen de las grandes revoluciones que posteriormente resultaron en épocas de cambio frenético....para aquella época de la que estamos hablando.

Partiendo de esta base, los elementos históricos que nos han traído hasta el inicio del siglo XXI no pueden más que confirmar que el grado de cambio que se avecina es sin lugar a dudas el más intenso de la historia de la humanidad. Y esto por tres factores fundamentales.

*El tiempo del cambio:* Un primer factor que es la rapidez con la que se producen los cambios en nuestro entorno, la mayor en la historia de la humanidad. Nunca tanto ha cambiado tan rápido en tan poco tiempo. Si vemos todo lo que nos rodea comprobaremos que literalmente nada es como era hace 15 años. Ni los relojes, ni los electrodomésticos, ni siquiera la ropa que llevamos. Más de una generación viva en este momento está viendo como objetos de uso habitual cuando eran jóvenes, se han convertido en artículos de museo. Por ejemplo: su transistor o sencillamente el disco de vinilo que utilizaba para oír a su cantante favorito en un “guateque” de la época. Definitivamente algunos de los desvanes de nuestros abuelos se han convertido en lugares de análisis antropológico.

*La intensidad del cambio:* Un segundo factor de cambio es el hecho de comprobar como no sólo ALGO está siendo diferente, sino que TODO está cambiando. Mientras que con anterioridad un sólo elemento generaba una revolución en sí mismo, en este momento cualquier cosa se encuentra en revisión desde todos y cada uno de sus aspectos. Miremos a las tecnologías relacionadas con las comunicaciones y veremos cómo el telex dio paso al fax de manera “tranquila” (10 años). Hoy en día una Blackberry es capaz de gestionar más información en un día que el 99% de las empresas hace 10 años y no sólo por su tecnología, que ya sería suficiente, sino por su diseño, tamaño, versatilidad, compatibilidad etc etc.

*...pero un cambio sustancialmente diferente...*

*La profundidad sociológica del cambio:* Si bien la velocidad e intensidad del cambio son elementos en sí mismos suficientes para prever un ritmo frenético e incluso impredecible, el factor sociológico, como tercer elemento, es el realmente diferencial comparativamente hablando con cualquier otro cambio en la historia de la humanidad. Y es que mientras en el pasado las innovaciones y cambios estaban inicialmente disponibles solamente para unos cuantos que administraban en su beneficio los mismos, los cambios actuales pertenecen, casi al instante a la sociedad. La tecnología, los avances, los cambios... todo se “democratiza” de manera prácticamente inmediata siendo aceptados y rechazados en cuestión de semanas o meses. Y es que es tanta la velocidad del cambio que las empresas han determinado la rapidez de la obsolescencia como elemento intrínseco de los ciclos de cambio. Pensemos en cosas tan sencillas como una superproducción de Hollywood: hace apenas 10 años un blockbuster podía estar en cartelera casi un año. En la actualidad sólo lo mantienen, con alta intensidad, apenas unas semanas. Por no hablar del recientemente introducido iphone: 500.000 unidades vendidas a \$500/unidad el primer fin de semana....QUINIENAS MIL personas esperando y haciendo cola para comprar el “último teléfono” que evidentemente quedará obsoleto en meses. Dos días para facturar....250 millones de dólares. ¿Cuántas empresas españolas facturan 250 millones de dólares en un año? Definitivamente la democratización de la innovación es un negocio en sí mismo que se alimenta y acelera continuamente.

Y es que aunque la diferencia entre ricos y pobres sea cada vez mayor, el número de ricos y la renta disponible es cada vez mayor permitiendo que más gente acceda no sólo a información y conocimiento que antes era coto de unos cuantos sino también a aquellos lugares en los que los cambios se producen como consecuencia del abaratamiento de los transportes y los viajes: hoy todo el mundo está en todos los sitios y compran y consumen lo último. Y es precisamente este

factor sociológico de acceso masivo y aprobación o rechazo inmediato al cambio propuesto lo que hace que el ritmo que se nos avecina sea con mucha diferencia el mayor y más importante que la historia de la humanidad ha tenido hasta ahora. Un cambio cuya característica y diferencia esencial es que es un cambio que cambia en sí mismo por el efecto multiplicativo-exponencial del acceso al mismo que la globalización y democratización del consumo han impuesto en la sociedad actual. Un cambio apasionante que sin duda alguna no dejará indiferente a nadie.

## II.- ¿Qué nos viene?

Al ser un cambio que se genera a sí mismo, determinar los factores críticos que van a influir en las tendencias futuras es cuanto menos un tanto difícil y complejo ya que en la actualidad los vectores directores son múltiples. Es por esto que el análisis de tendencias actual debe realizarse desde la pluralidad de factores con especial incidencia en aquellos que históricamente subyacen en toda la evolución: la tecnología y la organización social en su sentido más amplio. (poder, valores, etc...) dejando el elemento incierto como aquel que permanentemente nos hace revisar las previsiones que se hicieron en su momento.

En cualquier caso, sí es cierto que hoy en día las empresas presentan una avidez manifiesta sobre la necesidad de "adivinar" un futuro que les permita maximizar el éxito de sus iniciativas habida cuenta de la rapidez con la que los mercados premian y castigan la adecuación de las mismas.

Dentro de ello y a efectos de esta breve exposición objeto de esta publicación, hay tres vectores a destacar con desarrollos múltiples y diferentes:

- 1.- La definición de un nuevo escenario internacional-global
- 2.- La revolución del cuarto lenguaje
- 3.- Una sociedad de valores diferentes

## III.- Globalización o contraglobalización

### *Quiero ser más local...*

A pesar de los avances y de los cambios el principio de acción-reacción se sigue produciendo quizá como parte del destino de la humanidad para mantener un equilibrio lo más estable a lo largo del tiempo. Es evidente que desde hace 20 años el péndulo comenzó a moverse en la dirección de la globalización. Y así lo ha hecho. Los cambios que se han producido son considerables en todos los aspectos de la vida de las personas. Muchos autores mencionan la crisis del modelo social-comunista para dar respuesta a la demanda de bienestar de las personas como el factor que inicia la globalización. Si bien este es un factor crítico que afectó al mundo entero, no es menos cierto que tampoco podemos atribuir a dicho elemento el cien por cien del origen de los cambios que se han producido.

Independientemente de la línea argumental que se siga en cuanto al origen, lo que sí parece incuestionable es que el efecto se ha producido y que el cambio se ha generado. Hoy el mundo es mucho más abierto, hay mas información y en general menos barreras de las que había

antes. El comercio internacional ha venido creciendo de manera exponencial y el tráfico de mercancías y personas es el mayor en la historia. Hoy es normal ver a jóvenes de cualquier lugar del mundo vestir la misma ropa; o poder beber el mismo agua mineral en un hotel y doce horas más tarde en otro... en la otra parte del mundo. Este es evidentemente sólo uno de los efectos de la globalización. Pero quizá el más importante es el de la globalización de los valores sociales. Así hemos visto cómo diferentes sociedades han ido incorporando códigos de comportamiento y de relación comunes. Algunos incluso cruzados: occidente se ha hecho más presente en oriente... y viceversa. Y es que una gran parte de la humanidad ha tenido y tiene la posibilidad de incorporar aquellas cosas que antes desconocía y que hoy pueden resultarles interesante para su evolución o sencillamente para su estilo de vida.

Pero claro... lo perfecto no existe y por ello la globalización también ha tenido su precio económico y social. Y así son también muchos los datos que nos indican que esto no ha sido gratis: desigualdades, explotación, despersonalización etc. son algunas de las críticas que se hacen a la globalización por diferentes autores no siendo el propósito de estas líneas reflejar aquí ni aquellas ventajas ni estas desventajas.

Y es que desde el punto de vista de las tendencias la globalización sencillamente no lo es: es una realidad socio-económica que viene ocurriendo progresivamente desde hace décadas pero que empieza a mostrar signos de vuelta a lo local. O dicho de otra manera, lo que antes era o tenía que ser grande y total comienza a mostrarse más pequeño y cercano. El hecho de la atomización de los países (El 75% de los miembros de la ONU no existían como estados independientes hace 25 años) es una muestra de que las personas siguen valorando lo cercano como elemento fundamental de sus vidas. Y sí, también es cierto que los acuerdos económicos han permitido que se creen espacios económicos y de comercio favorables; pero no lo es menos el que desde hace 5 años dichos bloques han comenzado a tomar medidas que limitan el acceso a los mismos de los miembros que no son del "club". Sí, somos más grandes; pero queremos protegernos otra vez de ser, quizá, demasiado grandes. Países como Sudáfrica o Australia han aumentado sus medidas proteccionistas. Por no hablar de Estados Unidos y su política de fronteras o del gran beneficiario de la globalización (China) que mantiene su proteccionismo prácticamente intacto.

En España, venimos asistiendo progresivamente al incremento de poder de las comunidades autónomas en la reglamentación y gestión de las relaciones entre y con los ciudadanos no sólo dentro de la propia comunidad autónoma sino también con el exterior en aspectos tanto relacionados con la sociedad civil como también con la vida mercantil y comercial de las empresas y mercados. Y es que este mundo tan global parece que comienza a volverse, adicionalmente eso sí, un poco más local quizá como reacción socio-antropológica a la posible pérdida de identidad que una excesiva globalización podría conllevar y ya conlleva. Y la tendencia continuará: por ello no es de extrañar que las comunidades más pequeñas comiencen a gestionarse más cercanas al ciudadano de a pie que quiere decidir qué se hace con sus impuestos y quién los gestiona y de qué manera.

### *...la geopolítica como alternativa...*

Esta realidad sociológica que viene ocurriendo desde hace ya años ha dejado paso a un término que aunque fue acuñado por primera vez por Rudolf Johan Kjellén (1864-1922) en su libro "El Estado como organismo viviente" ("*Der Staat als Lebensform*"; 1916) está tomando especial relevancia últimamente para entender cómo las diferentes naciones organizan su estrategia a la

hora de la explotación y uso de los recursos económicos estratégicos disponibles en un marco de referencia en el que las antiguas divisiones por bloques han desaparecido. Esta ciencia <sup>1</sup> pretendería en ese momento definir estrategias globales de influencia en base a parámetros diferentes a los ya mencionados bloques. Dentro de ello, las tesis de Samuel Phillips Huntington (1927) han sido fuente de influencia en las decisiones estratégicas internacionales de Estados Unidos desde finales de los años 60. Huntington postula lo siguiente:

*"Mi hipótesis es que la fuente fundamental de conflicto en este nuevo mundo no será en principio ideológica o económica. Las grandes divisiones entre la humanidad y la fuente de conflicto dominante serán culturales. Los estados nación seguirán siendo los actores más poderosos para los asuntos exteriores, pero los principales conflictos de política global ocurrirán entre naciones y grupos pertenecientes a diferentes civilizaciones. El choque de civilizaciones dominará la política global. Las líneas de falla entre las civilizaciones serán las líneas de batalla del futuro. "*

Si bien sus tesis fueron controvertidas y criticadas desde su inicio, no es menos cierto que el auge del terrorismo de civilizaciones (léase Al-Qaeda y asimilados) y las consecuencias geo-económicas que genera (Afganistán, Irak,...) parece que apuntan a la posibilidad de que Huntington no estuviera tan lejos en algunos de sus postulados que, si bien no podemos desglosar aquí, si recomendamos al lector interesado que investigue y lea al respecto para poder entender algunas de las cosas que actualmente están ocurriendo... y que pueden ocurrir en el próximo futuro. De ellas, la más evidente es la paulatina pérdida de hegemonía de los Estados Unidos en el terreno económico (Unión Europea, China,...) o como único interlocutor militar (China, Corea, Irán,..) o tecnológico (India, Suiza, Japón...) y que abre un nuevo marco de relaciones internacionales más allá de los criterios tradicionales de alianzas estratégicas.

Sin lugar a dudas, la globalización es un factor que influye en las empresas; pero qué ocurrirá en el futuro y cómo las empresas deberán abordarlo comienza a depender de juegos diferentes al mercado global y al consumidor global.

### Consecuencias:

- 1.- La gestión del día a día será más local requiriendo de un mayor esfuerzo organizativo y una flexibilidad mayor que antes.
- 2.- El debate global-local ha terminado: ambas cosas son fundamentales y deben ser administradas en su justa medida.
- 3.- Hay nuevos interlocutores, hay nuevas oportunidades... si entendemos que las reglas del juego y los valores son diferentes a los tradicionales y que las empresas deben conocer y jugar adecuadamente.

---

<sup>1</sup> Las bases iniciales de la geopolítica fueron establecidos también por el también geógrafo alemán Friedrich Ratzel que introdujo la idea de que un estado tenía que crecer, extender o morir dentro de "fronteras vivientes", por ello tales fronteras son dinámicas y sujetas al cambio. Así la Geopolítica sería una ciencia que a través de la geografía política, la geografía descriptiva y la historia estudia la causalidad espacial de los sucesos políticos y sus futuros efectos. La geopolítica también representó uno de los instrumentos para definir las estrategias de la colonización del mundo.

#### IV.- Los nuevos recursos escasos

##### *...Dame agua, dame oxígeno...*

Todo lo que nos han enseñado sobre la economía se relacionaba justamente con esto: la administración de los recursos escasos. Si a alguno de los padres de la economía le hubieran dicho hace 100 años que el agua y el aire puro serían recursos escasos, seguramente se hubieran echado las manos a la cabeza. Y a lo mejor tenían razón, pero permítame el lector que utilice esta forma de iniciar esta sección para identificar lo que pueden ser (ya lo son) dos de los elementos fundamentales de impacto económico en las próximas décadas.

Por un lado, el agua en si misma será un elemento de influencia esencial dada la escasez del mismo especialmente en las zonas más conflictivas del planeta. Si bien en este momento ya un tercio de la población mundial vive en zonas con crisis de agua, esta cifra puede elevarse a los dos tercios de la población mundial en el año 2025 y a siete mil millones de personas en el año 2050. La solución a este problema no es fácil como pueden imaginarse. Ni siquiera se sabe todavía si es posible solucionarlo. Pero si además consideramos que entre los países más afectados se encuentran todos los países arábigo musulmanes y la India, entenderemos que el problema es de una magnitud estratégica - geopolítica realmente considerable para la estabilidad socioeconómica del planeta. Y aunque parezca que esto está muy lejos en el tiempo no lo crean: la cuenta atrás ha empezado y su primera cita es....en ocho años. Ni más ni menos.

Pero esto no es lo único. Por el título de la sección ya sabemos que nos referimos al impacto medioambiental y a las consecuencias del mismo: llamémoslo efecto invernadero, calentamiento global o como quiera cada uno. Pero lo que sí es cierto es que los datos están ahí, los efectos se hacen notar: aumento de la temperatura promedio en los países, sequías, un incremento de los incendios y de las tormentas e inundaciones, efecto en las enfermedades de las personas, aumento del nivel del mar, etc, etc. Todo esto es algo que nosotros no vemos en nuestro día a día. Y quizá por ello o no somos conscientes o no queremos serlo. Pero el hecho es que lo vamos a notar a partir del 2020 al menos de acuerdo al informe presentado por la oficina española del cambio climático el pasado mes de abril de 2007.

Independientemente de lo que nos creamos o no, de que queramos verlo o no, o de las diferentes posturas en relación al tema, lo que parece claro es que millones de personas en todo el mundo quieren que las empresas hagan algo al respecto. Y esto sí que es una realidad en muchos países en los que el cuidado e impacto del medio ambiente son un elemento de decisión importante en el comportamiento de compra. Pero lo que es una realidad en las empresas y sociedades de otros países no lo es tanto en la española, donde el nivel de conciencia social sobre el tema no es ni mucho menos el de otros países. Pero llegará. Y cuando lo haga lo hará con la intensidad propia de nuestro país. Por ello las empresas españolas deberían abordar con seriedad y profesionalidad el tema con suficiente antelación para que los acontecimientos no les sobrepasen.

##### *...¿Dónde vivo?*

Ya lo habíamos dicho antes: lo global y lo local conviven de la mano. Por ello, el impacto medioambiental no sólo tiene origen y consecuencias globales, sino también locales. Independientemente de la contaminación propiamente dicha que genera la convivencia y la vida diaria, la concentración en las grandes ciudades aumentará más que proporcionalmente lo hará

la sensibilidad de los ciudadanos hacia los temas relacionados con la calidad de vida. La Agencia Europea del Medio Ambiente informa que la expansión urbana en Europa está descontrolada y que se ha convertido en una verdadera amenaza para el equilibrio medioambiental, social y económico del continente. En el año 1900 sólo un 14% de la población vivía en grandes ciudades; hoy en día el 75% de los europeos vive en zonas urbanas, en el 2020 será el 80%, el 90% en 7 países. Pero el efecto no es sólo europeo. Sólo Nueva York tenía más de 10 millones de habitantes en 1950; hoy son 21 las megaciudades con más de esta cifra de ciudadanos a las que habrá que añadir otras 10 en los próximos años.

Todo un desafío para los gobernantes de las mismas para gestionar el impacto que esto generará: el crecimiento de las ciudades requiere más infraestructuras de transporte y conlleva un mayor consumo de energía y una incesante ocupación de suelo, factores estos que van en detrimento del medio ambiente y aumentan las emisiones de gases de efecto invernadero, la contaminación del aire y acústica con consecuencias inevitables en la calidad de vida de la población que viva en las ciudades o cerca de ellas...

... pero también un desafío para las empresas que deberán entender y gestionar esta nueva situación con todo lo que implica en el acceso a sus clientes y la competitividad que a buen seguro definirá estrategias plurales para poder atender una demanda que cambia y que requerirá de nuevas soluciones.

*...por eso, haz lo correcto y hazlo bien...*

Todo lo anterior enmarca un conjunto de tensiones sociológicas que difícilmente pueden ser manejadas por los individuos. Es por esto que, conocedores de los posibles abusos que estas circunstancias pueden generar, nuestros consumidores y clientes demandan no sólo que les convenzamos de lo que hacemos sino que quieren estar seguros de que lo hacemos de la manera adecuada. Por ello tan importante es ahora lo que hacemos como el cómo lo hacemos cumpliendo con códigos de conducta aceptados y aceptables por la sociedad. El movimiento es general y afecta a diferentes ámbitos empresariales: desde la cadena de suministro hasta la dirección corporativa de las empresas incluyendo el comportamiento de los propios ejecutivos en lo que a decisiones empresariales se refiere.

Pero no sólo esto. El incremento de compañías que sólo invierten en empresas con determinados comportamientos comprobables, el nacimiento de figuras como los "ángeles inversores" o los diferentes estudios que recomiendan un comportamiento ético con los trabajadores para reducir el absentismo o incrementar la productividad son sólo una minúscula parte de los diferentes aspectos de la vida diaria que están siendo afectados por la "cultura del cómo".

Y a las empresas no les quedará más remedio que abordar esta realidad y definir no sólo planes concretos de actuación, sino políticas generales y específicas que den respuesta a esta preocupación social. Sencillamente el cliente no quiere tener que preocuparse de cuestionarse si a quien le está dando su dinero hace las cosas bien o mal.

### **Consecuencias:**

1.- El impacto medioambiental y la concentración en grandes ciudades requerirán de nuevas estrategias y de políticas productivas y de servicios diferentes a las actuales.

2.- Los vectores de comportamiento ético y responsable aumentarán.

3.- La RSC será necesaria pero no suficiente para convencer a los consumidores de nuestras prácticas éticas. La responsabilidad de las empresas sobre aquello que hacen y CÓMO lo hacen será un vector clave de elección por los clientes.

## V. El desafío en la gestión de los Recursos Humanos.

Dentro de los elementos sobre los que el empresario puede influir directamente, el de los recursos humanos, es sin lugar a dudas el más delicado y difícil. Y también probablemente el más importante de ellos por el impacto directo que en cualquier momento puede tener en el negocio; tanto el lo positivo como en lo negativo. Y es este mundo de cambio permanente y de variabilidad por todos los sitios, el futuro que nos depara este asunto no es menos apasionante e importante especialmente para aquellos empresarios que necesitan apalancarse en este recurso como parte de su arsenal de ventajas competitivas.

*...talento, solo talento...*

En una economía caracterizada por la centralización de la producción en los países asiáticos y con niveles de indiferenciación funcional en productos y servicios realmente considerables, las empresas buscan en elementos menos tangibles que los propios o relacionados con la producción, propuestas que hagan que sus clientes elijan sus productos en comparación a los de sus competidores. Es la llamada "economía sin peso" (*weightless economy*) que ha dado paso a grandes compañías y negocios que sin necesidad de activos pesados lideran hoy mercados en el mundo entero. Evidentemente esta nueva economía occidental requiere de capacidades y de planteamientos muy diferentes a los tradicionales.

Estos planteamientos, estos nuevos enfoques tampoco pueden esperar a que los fundadores o altos ejecutivos de las empresas se ocupen personalmente de ellos. Por dos motivos: la necesaria velocidad de los cambios que ya hemos mencionado y, sencillamente, por que no son superhombres y mujeres que puedan estar en permanente estado de generación de iniciativas empresariales diferenciales. Por eso es necesario el talento. Más y en más cantidad que nunca.

En un reciente estudio realizado por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM) y publicado en Junio de 2007 entre 1.350 altos ejecutivos en 27 países se identificó la gestión del talento como el elemento más crítico en la gestión de recursos humanos de los 17 aspectos examinados. Pero quizá lo más importante es que sólo el 30% de las compañías ha comenzado a trabajar el alguno de los 5 temas más importantes, incluido el de referencia. Interesante ¿no? Ni hemos empezado. Los resultados en el caso de España no eran diferentes con el "talento" como primer elemento y el aspecto de convertirse en "una organización del conocimiento" más alto que en otros países. Pero el reto y el mercado está ahí y el que lo tome, llegará primero. Claro, que para empezar quizá primero haya que considerar lo que decía Arthur Schopenhauer (1788-1860), "*Todos los talentos son invisibles para quien carece de talento.*". Y es que...¿Cómo andará de talento nuestro tejido empresarial?

*... Pero... ¿Dónde está?*

Evidentemente en el individuo. Allí y sólo allí. Cuestión distinta es lo que compone el talento y qué es lo que lo desarrolla. El diccionario de la Academia de la Lengua Española define talento

como "la capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación". Los diferentes estudios que identifican las características de una persona con talento mencionan un conjunto de características demasiado extensas como para reflejarlas aquí. Lo que subyace en todos ellos es una actitud ante la vida, las personas y las cosas que empieza desde el aprendizaje y pasa por la relación con los demás y con los asuntos de su responsabilidad. Vamos... y en resumidas cuentas: que cuando vemos a alguien con talento seguro que lo reconocemos con facilidad.

Claro las empresas tienen que nutrirse de este talento que comienza a gestarse desde la escuela. Y cuando vemos los resultados de nuestro sistema educativo en el informe "Educación para todos", que elabora cada año la UNESCO, situando a España como el 26º país del mundo en cuanto al funcionamiento del sistema educativo, por debajo de casi todos los países que integran la Unión Europea y al mismo nivel que, con todos mis respetos de Trinidad y Tobago.<sup>2</sup>, creo que deberíamos replantearnos unas cuantas cosas no sólo en la gestión del talento sino en su propia generación.

*... ¿Cuánto dura?...*

El talento no tiene fecha de caducidad. Las personas que lo poseen, y en el fondo todos lo tenemos para algo, lo mantienen a lo largo de su vida...si lo conservan y cultivan. Y es que si bien el talento que los empresarios necesitan es escaso, también es cierto que la actualización del conocimiento y la formación continua de los trabajadores y empleados es otro de los desafíos a abordar con urgencia. Nuestros jóvenes llegan con niveles de conocimiento inferiores en aspectos generales y en habilidades que luego son necesarios en los negocios una vez superadas las primeras fases. Es en este momento cuando el empresario echa más en falta disponer de una buena tercera línea en la que apalancarse para afrontar el crecimiento y la continuidad del negocio. Y es justamente entonces cuando más se siente no haber tomado las decisiones de desarrollar el conocimiento y la organización con anterioridad.

*... todavía puedo...*

... y por todo lo anterior muchas empresas empiezan a volver sus ojos al banco natural de conocimiento y talento de las sociedades: las personas con experiencia. Después de décadas de jubilaciones anticipadas por doquier, esta sociedad parece comenzar a darse cuenta de la barbaridad que puede suponer prescindir indiscriminadamente del factor que acumula el conocimiento y la experiencia, las personas mayores de 50 años. Estos profesionales que ahora piensan en una jubilación anticipada como alternativa laboral que en algunos casos puede estar justificada acumulan experiencia y habilidades necesarias y escasas para las empresas. Si a este factor le añadimos la necesidad de mantener el sistema de pensiones y seguridad social, veremos que esta realidad puede volverse en sentido contrario y fomentar la permanencia activa de estos profesionales en el mercado económico laboral durante más tiempo. Los estudios internacionales e incluso los publicados por instituciones privadas como el BBVA parecen confirmar que la edad de jubilación debe retrasarse, no sólo para garantizar el sistema de pensiones sino para poder retener en el sistema productivo las personas que sí han demostrado tener lo que las empresas necesitan.

---

<sup>2</sup> España tuvo un PIB/capita un 60% mayor que este país en 2006

### **...la evolución de los valores sociales tampoco ayuda....**

La evolución sociológica tampoco ayuda. Mucho han cambiado las cosas desde que nuestros padres establecieron la economía y la sociedad del esfuerzo hace ya 30 años. Pluriempleo, horas interminables de trabajo,... todo con tal de tener un mayor bienestar. Y el bienestar llegó: el PIB/capita de los españoles se incrementó en un 26% en el periodo 1995-2005. Un 26%. No está nada mal. Especialmente cuando esto coincide con una bajada sustancial de los tipos de interés y otros factores que sencillamente han hecho que hoy, en España tengamos más que nunca. Todos.

### **...dame más...**

Esta sensación y realidad de abundancia comparativa a lo que teníamos hace que muchas personas comiencen a cuestionarse la necesidad de trabajar tanto o acumular tanto planteándose una vida más tranquila y con menos stress. Hasta aquí nada extraño y todo perfectamente razonable. Pero si esto mismo lo hace la gente joven que todavía no ha tenido la posibilidad de acceder al mercado laboral...parece que el tema es diferente. ¿Por qué? Porque los intereses y valores ya cambian antes de la incorporación del talento necesario a las empresas. Así, mientras que los jóvenes de los años 70 tenían como prioridad desarrollar una filosofía de vida significativa (75%) en lugar de alcanzar una situación financiera saneada (41%), treinta años más tarde los resultados son exactamente los inversos.<sup>3</sup> Los jóvenes parece que lo tienen claro:

- El 55% de los jóvenes norteamericanos menores de 30 años piensan que alguna vez serán ricos.
- El 71% dicen que no lo conseguirán en su trabajo actual.
- El 76% de los jóvenes entre 18 y 29 dicen que los americanos ya no quieren trabajar tan duro como se hacía en el pasado.

Esta nueva sociedad del hedonismo abre un nuevo conjunto de valores que no sólo hace más difícil atraer y retener a los mejores sino que, mucho más preocupante, no refuerza valores como el esfuerzo o el talento como elementos de éxito y de generación de bienestar. Sencillamente tengo que tener lo que quiero porque... ¿por qué?

### **....soy yo y quiero ser quién quiero ser.....**

Otro de los factores fundamentales de impacto empresarial notable es el del individualismo subyacente en las nuevas generaciones. Dicho individualismo comienza a gestarse desde la infancia con la reducción del número de hermanos y de los círculos de juego habituales como los parques o la propia calle en la que las reglas, la imaginación, el compartir, etc. eran los elementos habituales de intercambio relacional. Los juegos a los que juegan nuestros niños y jóvenes hoy en día no ayudan excesivamente a la relación grupal ni a la creatividad. Los niños y jóvenes juegan a las vidas de otros, con normas de otros, con las ideas de otros... pero lo hacen

---

<sup>3</sup> (Reich, R.B., "The Future of Success". Alfred A. Knopf, New York, 2000)

solos en sus habitaciones o en sus casas constituyendo la denominada generación del pulgar o/y generación del dormitorio.

Este individualismo latente tiene su expresión más aguda cuando los jóvenes llegan a las empresas y deben entonces compartir de verdad trabajando en equipo en objetivos y metas que generalmente no eligen ellos debiendo el empresario realizar un esfuerzo excepcional a la hora de integrar equipos de trabajo eficiente y eficaz que puedan sacar adelante los diferentes proyectos empresariales.

*...así que déjame serlo....*

Y es que al final esta necesidad de ser quien uno quiere ser y poder hacer lo que uno quiere hacer ya no hay quien lo pare. Sencillamente las personas quieren hacer lo que quieren hacer y disfrutar de la vida. Las empresas deberán por ello abordar este tema crucial como elemento ya no diferencial sino higiénico generando los espacios y alternativas necesarias para mantener a aquellas personas con talento dentro de sus fronteras: no es ni más ni menos que la implantación de las políticas y planes de conciliación de la vida profesional y personal que si bien se requieren de manera urgente no se han iniciado todavía en el gran tejido empresarial español con el subsiguiente riesgo de pérdida de capacidades y competitividad.

*Por cierto, soy diferente pero quiero ser igual....*

Un último elemento a considerar como esencial en la influencia en las estrategias empresariales es el impacto de la inmigración en el devenir empresarial. A medida que la fuerza laboral europea y española envejece, la necesidad de incorporar personas jóvenes ha abierto y tiene que abrir la puerta a personas de otras nacionalidades dada la inversión en la pirámide de población de los países europeos. Sin ellos, sencillamente no solo nuestra riqueza futura, sino la actual, no se sostiene. Tan simple como esto. Y vienen para eso y para mejorar su nivel de vida. Y el de sus familias. Y quieren tener las mismas posibilidades y derechos que los demás. Pero al mismo tiempo quieren también mantener sus valores culturales y relacionales.

Pues bien, los empresarios y están teniendo que abordar estas situaciones comenzando por la integración idiomática y grupal y siguiendo por la homogeneización de conocimientos y de elementos de convivencia mínimos para evitar conflictos que en determinadas ocasiones provienen de comportamientos ancestrales no superados todavía en los propios países de origen de estos trabajadores. Esta necesidad de nuevas políticas y normas pueden extenderse a ciertos comportamientos que si bien pueden ser habituales en determinadas culturas, podrían ser ofensivos para otras poniendo en riesgo la ya mencionada necesidad de armonía laboral.

**Consecuencias:**

- 1.- El talento será el recurso escaso.
- 2.- La economía sin peso requerirá una intensa labor de identificación, desarrollo y retención de los recursos humanos.
- 3.- Las empresas deberán desarrollar los conocimientos y habilidades grupales y de esfuerzo de los trabajadores.
- 4.- Las mezcla de nuevas nacionalidades requerirá nuevas políticas de comunicación y relación.

**VI.- Si pensábamos que lo habíamos visto todo....**

... porque todavía no hemos visto nada... Y es que lo interesante de este momento de la historia que nos ha tocado vivir es que podemos ver muchas más cosas diferentes que las que han visto las generaciones anteriores. Por ejemplo: después de 50 años de vida laboral mi abuelo vio el desarrollo del teléfono y la televisión como los grandes avances de la tecnología de las comunicaciones. Nuestra generación lleva acumulados en menos de la mitad del tiempo más cambios que los vistos nunca. Y todavía no hemos hecho más que empezar.

Por eso hablar de internet o de la telefonía móvil como una tendencia no parece lo más adecuado; sencillamente porque ambas cosas son una realidad que forma parte de nuestros día a día y que sí verán un desarrollo exponencial en los próximos años.

...con qué llegamos hasta aquí

La evolución del conocimiento científico de la humanidad y el desarrollo de la tecnología han estado siempre relacionados con la capacidad de generar comunidades y al trabajar desde diferentes puntos de vista para aportar y desarrollar dicho conocimiento. Cuando los sabios trabajaban aisladamente el nivel de desarrollo del conocimiento se desarrollaba más lentamente. Las civilizaciones que, como por ejemplo la árabe, trabajaba en comunidades de sabios podían proponer y desarrollar más avances. El desarrollo de las sociedades y comunidades científicas de los siglos XVII y XIX son ejemplo reciente de lo anterior. Pero en cualquier caso todo lo anterior venía condicionado por la capacidad de codificación para la transmisión de los conocimientos. Es decir por el lenguaje utilizado. Y claro es que desde que hace 42.000 años el hombre de Cromagnon comenzara a extenderse hasta Europa, hasta que en 1946 saliera la primera computadora, ésta, que es la humanidad, ha podido codificar sólo con los gestos, las pinturas ... el lenguaje y ... las matemáticas. Y con estos elementos llegamos donde llegamos, sencillamente hasta aquí.

...el nuevo lenguaje...

Los trabajos sobre genética comienzan a mediados / finales del siglo XIX con los trabajos de Charles Darwin (1809-1882) y Gregor Mendel (1822-1884). En 1953, cien años más tarde, cien, James D. Watson (1928) y Francis Crick (1916-2004; Premio Nobel en Medicina, 1962) determinan a partir de una fotografía de Rosalind E. Franklin (1920-1958) que el ADN es una doble hélice. 40 años después, en 1990 se funda el proyecto genoma humano por parte del Departamento de Energía y los Institutos de la Salud de los Estados Unidos. En 1996, seis años más tarde (6) se da a conocer por primera vez la secuencia completa de un eucariota, la levadura *Saccharomyces cerevisiae*. Dos años más tarde (2) se publica por primera vez la secuencia completa de un eucariota pluricelular, el nematodo *Caenorhabditis elegans*. Y tres años más tarde (3), en 2001, el Proyecto Genoma Humano y Celera Genomics presentan el primer borrador de la secuencia del genoma humano. Sólo otros dos años más tarde el 14 de abril de 2003 se completa con éxito el Proyecto Genoma Humano con el 99% del genoma secuenciado con una precisión del 99,99%.

Habrá visto el lector que he puesto especial énfasis en recalcar los tramos de tiempo que separan cada uno de los hitos. ¿Por qué? Sencillamente para mostrar el impacto que produce en la investigación y en el avance de la tecnología y de la ciencia la introducción de un lenguaje adicional. ¿Qué hace que en apenas 20 años se avance más que en 150? Dos factores unidos

por un mismo elemento: la capacidad de comunicación que internet nos ha dado y la capacidad de cálculo y simulación de escenarios. ¿Cuál es el elemento común? El impacto de la utilización abierta y masiva del último código antes que el genético: el código binario. Efectivamente, simplemente la introducción de un código más y todo lo que este implicó e implica, ha servido para que la humanidad haya avanzado, proporcionalmente, más en los últimos años que en los anteriores 40.000.

Haber descifrado este nuevo lenguaje, el de la naturaleza, producirá un impacto social evidente aunque de magnitud difícilmente cuantificable en el tiempo con repercusiones en el mundo empresarial en todos los ámbitos ya en los próximos 5 a 10 años. Un primer impacto eso sí, por que el desarrollo un nuevo lenguaje ya sabemos lo que acarrea: el incremento exponencial de los desarrollos relacionados o no con él. Como muestra un botón: desde enero de 2005 se ha completado la secuencia de 1000 virus, 220 bacterias y 20 organismos eucariotas de los que la mitad son hongos. De las 220 bacterias completadas, la mayoría son causantes de enfermedades como por ejemplo la *Haemophilus influenzae*, responsable en su cepa más agresiva de una de la meningitis y en su lado más habitual de muchas de las afecciones de las vías respiratorias especialmente en niños pequeños.

Evidentemente los estudios en marcha no quedan aquí y se extienden a áreas como el cáncer, las enfermedades coronarias, la obesidad y tantas otras que hoy en día suponen las causas número uno de enfermedad y muerte. ¿Nos afecta o no a las empresas?.

Tristemente todavía hay algunas que no creen que esto vaya a tener un impacto inmediato. Y en esto pueden tener razón. Pero si consideramos nuestra cuenta atrás podemos imaginar que en muy poco tiempo el desarrollo tecnológico de este lenguaje cambiará literalmente nuestras vidas y, definitivamente, la de los que nos siguen. Antes de lo que podamos pensar.

*...soy más pequeño, mucho más pequeño y esa es mi fortaleza.*

A nivel conceptual la nanotecnología existe desde hace mucho tiempo. Sus principios ya fueron planteados por James Clerk Maxwell (1831-1879) en...¡¡¡1867!!! Y desde entonces muchos han teorizado y experimentado sobre las ventajas de trabajar en órdenes menores de escala con los diferentes elementos químicos al alterar sus características. La nanotecnología es un campo de las ciencias que abarca numerosas materias cuyo común denominador es que se trabaja en el control y diseño de la materia en escalas menores que un micrómetro, es decir, trabajando a nivel de átomos o moléculas. Y ¿Por qué? Porque debido a los efectos cuánticos de la materia, las características y comportamiento de ciertos materiales se alteran cuando se reducen. Así su conductividad eléctrica, resistencia al calor, elasticidad, reactividad, etc. se ven alteradas si los elementos se encuentran a menos escala. Todo esto era a nivel teórico hasta que llegó el microscopio de escaneo de electrones (STM) en 1981. Ya teníamos la tecnología que nos permitió llegar al Fullerene, el icono de las nanoestructuras. ¿Han leído u oído la palabra Fullerene? ¿No? Bueno, pues familiarícense con ella. El Fullerene, o "Buckyball", fue descubierto en 1985 por Richard Buckminster "Bucky" Fuller (1895-1983) y son una familia de alotropos de carbón, moléculas compuestas totalmente de carbón en forma de esferas, elipses o tubos (estos últimos se denominan nanotubos) y es el elemento fundamental que permitirá, con otros el desarrollo de las nanotecnologías.

Las aplicaciones de esta ciencia, la nanociencia, son numerosas ya que en el fondo abarca todas las posibles e inimaginables materias. No obstante, y a efectos de ilustrar lo que esto

puede implicar para las empresas, mencionaremos las diez aplicaciones que la Universidad de Toronto (Canadá) publicó recientemente:

- Almacenamiento, producción y conversión de energía
- Producción agrícola
- Tratamiento de aguas
- Diagnóstico y cura de enfermedades
- Sistemas de administración de fármacos
- Procesamiento de alimentos
- Diagnóstico y tratamiento de contaminación atmosférica
- Construcción
- Detección de plagas
- Informática.

De hecho, según un informe del grupo ETC, la nanotecnología desplazará como negocio mundial a la biotecnología en el año 2015. Ya desde el año 2002, 30 gobiernos del mundo promueven iniciativas en nanociencia. Pero sin lugar a dudas la iniciativa privada es la que está moviendo estos asuntos a la velocidad del vértigo con casi todas las empresas del Fortune Top 100 financiando proyectos en este área. Independientemente del sector en el que compitan. Significativo, ¿no?

Para entender lo que esto puede significar no puedo resistir mencionar un par de proyectos relacionados con este tema. Por un lado las denominadas nano enfermeras o robots de tamaño *nano* capaces de encontrar células enfermas y suministrarles las dosis necesarias de elementos químicos para su tratamiento. Este proyecto, en marcha desde finales de los años 90 se encuentra ya en experimentación en Estados Unidos y como podemos suponer, será una revolución total en el tratamiento de las enfermedades. De hecho las nanopartículas ya se utilizan en cirugía tumoral y los primeros cánceres en ratones ya se están tratando con esta tecnología... por no mencionar los proyectos en marcha de reconstrucción y reparación celular y otros tantos que harán que la calidad y esperanza de vida de todos nosotros se modifique...en esta misma generación. A efectos comparativos quizá convenga recordar que se estima que sólo la penicilina coayudó a aumentar la esperanza de vida 5 años. ¿Cuánto puede coayudar este conjunto de tecnologías?

Para aquellos que son más escépticos y quieren cosas más tangibles para su negocio simplemente copiaré una noticia de... septiembre de 2005:

*La nanotecnología mueve por vez primera una montaña*

*Una gota visible a simple vista es desplazada por una máquina 80.000 veces más pequeña que el ancho de un cabello*

*Una nueva proeza tecnológica ha sido conseguida por científicos europeos: el desplazamiento de una gota visible a simple vista por el impulso de una máquina 80.000 veces más pequeña que el ancho de un cabello humano. Aunque aún queda mucho para que se puedan mover grandes objetos gracias a la nanotecnología, este nuevo logro ayudará a la realización de ciertos diagnósticos técnicos de microchips y a producir determinadas reacciones químicas a escala minúscula, sin necesidad de tubos de ensayo. También propiciará nuevos medicamentos, materiales inteligentes y músculos artificiales. Por Marta Morales.*

*Investigadores de las universidades de Edimburgo (UK), Groninga (Países Bajos) y Bolonia (Italia) han fabricado la primera máquina molecular sintética, 80.000 veces más pequeña que el ancho de un cabello humano, capaz de mover un objeto visible a simple vista: con un apuntador de rayos láser, movieron pequeñas gotas de diiodometano o yoduro de metileno sobre una superficie plana, consiguiendo incluso que subiera por una pendiente. Los resultados de su trabajo han sido publicados en la última edición de la revista [Nature Materials](#), en la que explican que su técnica podría encontrar aplicaciones en los chips informáticos, en la ejecución de reacciones químicas a una escala microscópica y sin reactor y también en medicamentos, materiales inteligentes y músculos artificiales.*

No está mal esto de la nanomáquinas, no.

*...¿Y si mezclamos todo y lo ponemos junto?*

Tenemos los códigos y los lenguajes. Tenemos los materiales. ¿Qué nos falta? Sencillo: el acelerador. ¿Lo tenemos? Sí. Los supercomputadores. Máquinas diseñadas específicamente para trabajar en estos terrenos. Japón con su Earth Simulator encabezaba la lista hasta que IBM llegó con su Blue Gene. El proyecto fue iniciado en 1999 para construir una nueva arquitectura de superordenador que permitiera el estudio de los fenómenos biomoleculares a través de la simulación a gran escala. La capacidad de estos ordenadores se miden por teraflops...o billones (sí, con B) de operaciones...al segundo. Y su récord actual es de 207,3 teraflop o lo que es lo mismo 207 billones de operaciones al segundo en una aplicación de química cuántica realizada por la Nasa.

Pero lo más impresionante es lo siguiente: El 27 de abril de 2007 el laboratorio de IBM de Almadén (Nevada, Estados Unidos) hizo una simulación de la mitad del cerebro de un ratón durante 10 segundos. Bueno, ¡¡¡la verdad es que si necesitamos la potencia de un superordenador para simular virtualmente medio cerebro de un ratón puede que todavía tengamos un poco que hacer sobre la tierra!!! ... pero, ironías aparte, lo que esta noticia nos confirma es que los caminos iniciados son numerosos y muy variados y que al poner todo junto, la evolución de la sociedad va a ser no sólo mucho más rápida que nunca, sino más profunda, fundamental y estructural. ¿Estaremos listos para ello?

Algunos sí, otros no. Por ello decíamos al principio que ... si pensábamos que lo habíamos visto todo...porque todavía no hemos visto nada...

**Conclusiones:**

- 1.- Los cambios tecnológicos que se avecinan son los más rápidos e inimaginables de la historia.
- 2.- Los ciclos de cambio serán de 5 años representando un desafío para las empresas en cuanto a su implantación y la actualización de sus empleados.

3.- Todo estará en revisión.

## VII. ...al final...¿dónde terminaremos??

Pues la verdad es que es difícil saberlo. Sin lugar a dudas en un sitio diferente al que estamos en la actualidad. Ya lo decía Elliot en su cuarteto "Four Roses": *"Nuestro destino es explorar para, al final, llegar al sitio donde partimos para conocerlo por primera vez"*.

Nuestro punto de partida en análisis de tendencias es siempre el mismo: ayudar a entender cuáles pueden ser las fuerzas que determinen la suerte de las empresas en el futuro. Y este futuro que nos espera sólo tiene un elemento seguro: la velocidad e intensidad de los cambios que se avecinan. En todos los terrenos. La cuestión es cómo la sociedad absorbe dichos cambios y cómo afectan al individuo en su comportamiento en los mercados, piedra, esta sí, angular para el desarrollo de las empresas.

En estas líneas no hemos abordado el impacto previsible que todo lo anterior, añadido a otros factores, tendrá en los consumidores. Pero no les quepa duda: mucho, realmente más de lo que podemos realmente dibujar en este momento.

El desafío está ahí y ahora toca al empresario entender cómo estas dinámicas van a afectarle y tomar las decisiones que crea oportunas. Para ello no le queda más remedio que hacer lo que estamos recomendando para otros: actualización continua y una gran dosis de visión hacia el futuro. Un futuro que promete ser de todo menos aburrido. ¿Me permiten una recomendación?

No se lo pierdan; ¡¡les va a encantar!!

## EL VALOR DE LA MARCA COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EMPRESARIAL

### Muchas marcas están enfermas y sus responsables o no lo saben o lo ignoran

A lo largo de muchos años de asistir a reuniones de marketing, de dirección, presentaciones de presupuestos y consejos de administración, raramente he visto el tema "Marca" en la agenda de las mismas. Este detalle, no menor, resulta especialmente significativo cuando se comprueba que la mayor preocupación de las compañías es el margen, aspecto este que suele estar relacionado con la diferenciación percibida y por lo tanto con el precio. Y es que la Marca representa justamente esto: todo lo que el cliente asocia con los beneficios que va a recibir y por lo tanto con lo que va a estar dispuesto a pagar.

Los directivos de las compañías continúan buscando el beneficio a corto plazo y tomando decisiones que muchas veces ignoran el impacto que las mismas pueden tener en la Marca erosionando así su equidad; equidad que tanto tiempo tarda en crearse y tan poco en perderse. Entre las decisiones más comunes están buscar desesperadamente un vector de superioridad que difícilmente es significativo para sus consumidores o la extensión permanente con nuevas líneas o variedades que aportan escaso valor diferencial y terminan confundiendo al mercado. Los resultados siguen sin venir y más decisiones son tomadas: reducción de precios, descuentos, promociones y mensajes que varían en un lapso reducido de tiempo introduciendo más confusión en el mercado y por lo tanto debilitando la imagen de la Marca ante el canal y los consumidores. Si su empresa / Marca ha pasado por lo anterior y los márgenes se deterioran, entonces es que su Marca puede estar enferma y requiere por lo tanto de diagnóstico y tratamiento.

El virus más común de la enfermedad de una Marca está en la indiferenciación. Pero lejos de pensar que dicha indiferenciación está en la funcionalidad racional de la misma, las cepas más comunes del virus se encuentran en aspectos más relacionales y de significado para el cliente que sencillamente si la funcionalidad básica es mejor o peor que la competencia. Adicionalmente, el empresario suele pensar que el trabajo sobre la Marca se limita a la comunicación de los productos que abandera: su diseño, sus elementos formales, etc. Siendo estos importantes se ignoran elementos estructurales y esenciales que son los que, con el tiempo, acaban construyendo la auténtica Marca y por lo tanto su valor en el mercado y para la compañía.

Y es que la Marca no es nada más, ni nada menos, que un **concepto que sirve para asociar percepciones** de tal manera que al pronunciarla/verla, el cliente o consumidor relaciona la misma no solo con una categoría de productos o servicios sino con una serie de asociaciones de mayor o menor significado y más o menos queridas por el mismo. Y lo que es más: al hacerlo condiciona las percepciones y expectativas futuras y por lo tanto no sólo nuestros resultados actuales sino también los futuros. Y de ahí la sorpresa y estupor que produce comprobar cómo las compañías, con algunas excepciones, no trabajen más en el elemento real de diferenciación y valor para los accionistas: *su Marca*.

### Tres tareas para construir una Marca

La construcción de una Marca no es precisamente una tarea fácil, ni mucho menos. Y además empieza desde el primer día por lo que cuanto más tiempo haya pasado más asentados estarán los vectores de la misma. En cualquier caso es una tarea compleja que pasa por un requisito básico e irrenunciable: interiorizar a todos los niveles, especialmente a nivel de dirección y propiedad, que es un trabajo en el que los resultados no se verán inmediatamente y que requiere esfuerzo y determinación; sin esto, mejor ni empezar.

#### Tarea nº1: definir, ejecutar y vivir los elementos centrales

Los llamados elementos centrales de la Marca son aquellos que componen la columna vertebral de la misma y sobre la que, queramos o no, nuestra propuesta al mercado se asentará durante largos periodos de tiempo...si no durante toda la vida.

El **primer elemento** es aquel relacionado con el espíritu emprendedor que fundó la empresa: no importa que sea escrito de manera más o menos comercial o que lo llamemos verdad, shimei, sueño...da igual; es el espíritu que iluminó la idea original. Y no podemos confundirlo con la

misión, visión etc. No. Estos elementos son necesarios pero suelen ser comunes en la industria y tienen una orientación más empresarial. El espíritu del fundador, su verdad etc. va más allá y es la verdad absoluta a la que nos comprometeremos y que de alguna manera representa el impacto que tendremos sobre la sociedad y sobre los clientes/consumidores hoy y mañana.

Cuando Innocent Smoothie habla de " *hacer la vida diaria un poco más sana; facilitar a las personas hacerse algo bueno a ellas mismas. Y que además tuviera buen sabor. Queríamos que pensaran en las bebidas inocentes como su hábito saludable; como ir al gimnasio, pero sin las duchas comunes al terminar*" o cuando Schultz de Starbucks habló de " *ofrecer al consumidor americano un tercer lugar diferente al trabajo y a su casa*" reflejan que su empresa no sólo tiene una misión o una visión, sino que se comprometen a algo más con la sociedad.

El **segundo elemento** central (**tener un target claro y definido** y serle fiel hasta el final) y el **tercero** (un **posicionamiento**), tienen que ver con el compromiso que ofrecemos al mercado y que nos diferenciará a lo largo de la vida del mismo. Es la manera en la que tangibilizamos aquella verdad o sueño que teníamos cuando creamos la Marca o la empresa o el producto o servicio en cuestión. La propuesta de The Cooperative Bank a su público objetivo no puede ser más clara y una buena muestra de una promesa significativa para aquellos que valoren tener opinión sobre dónde invertir su dinero:

*"Somos buenos con el dinero" a lo que añaden "Hoy, el banco continúa siendo el único banco comercial en el que sus clientes pueden decidir cómo debe de ser usado su dinero y ayudar en el desarrollo de su política ética" es.*

## Tarea nº2: generar drivers de reputación y confianza

Esta segunda tarea tiene como propósito asegurar y mantener la adscripción de los clientes y consumidores a la Marca a lo largo del tiempo para poder desarrollarla con el apoyo de los mismos. Es esta la manera en la que las Marcas más fuertes perduran en el tiempo, aguantan crisis y pasan los problemas que todas deben afrontar con mayor facilidad que aquellas que son más débiles.

Si lo que caracteriza a los elementos centrales es que son de carácter estructural, en este caso es el tiempo el factor crítico: generar estos drivers necesita tiempo; tiempo que sólo puede ser acertado si el nivel de coherencia es perfecto y si la satisfacción de los clientes/consumidores es tal que el boca –oreja desarrolla los mismos.

El **primer elemento** de esta segunda tarea está directamente relacionado con el posicionamiento y supone su desarrollo mediante la creación de asociaciones positivas que el cliente valore como propias y que perduran en el tiempo. Una asociación es la relación funcional que se forma entre el estímulo y la respuesta como consecuencia de una experiencia. Son esas realidades o sensaciones (incluso las de tipo hedónico) que evocan situaciones agradables a través bien de realidades funcionales o simbólicas que al ser experimentadas generan satisfacción intelectual y emocional permitiendo el recuerdo y anclaje a lo largo del tiempo. Por ello, todos los elementos que constituyen el estímulo global de la Marca deben ir dirigidos a la generación y refuerzo de dichas asociaciones.

*"Ayudar a triunfar"; "sistema de suministro y distribución, cercano y con soluciones inmediatas a los problemas", "eficacia" y "seguridad activa y pasiva" son las asociaciones que mantenidas y*

cumplidas a lo largo del tiempo han permitido a Caterpillar, mantener un crecimiento sostenido en el tiempo y un liderazgo por el momento incuestionado.

**El segundo elemento** es la generación de anclajes y es consecuencia de todo lo anterior. Una vez establecidas y mantenidas las asociaciones positivas de Marca a través de los productos o servicios, éstos se acaban convirtiendo en símbolos que representan todas esas asociaciones positivas que nuestro cliente valora. De esta manera estas Marcas pueden abordar nuevas categorías o proyectos, siempre y cuando mantengan estos productos/servicios (denominados emblemáticos) como prueba de que los valores y asociaciones de origen se mantienen invariables. El bolso Kelly de Hermès, el Barbour corto de caza o la pluma Meisterstück de Montblanc son ejemplos de productos emblemáticos que no sólo son anclajes para los clientes, sino las palancas que han permitido a estas Marcas la entrada en otras categorías y desarrollo de negocio.

**El elemento final** es la generación de identidad e identificación. Como consecuencia de todo lo que la Marca hace y de la simpatía y empatía que los clientes/consumidores sienten hacia la Marca, sus asociaciones, anclajes etc., se produce esta sintonía total mediante la cual aquellos asumen ésta como propia y como una forma de auto- expresión que no sólo no ocultan sino que exhiben sin ningún problema: el tan llevado y mencionado apostolado que todas las Marcas quieren y persiguen. Su expresión puede ser desde la simple mención de la misma hasta el tatuaje de su símbolo o logo símbolo. Toda una prueba de fidelidad, no cabe la menor duda.

### **Tarea nº3: Entender que la Marca es de las personas**

Elementos centrales, reputación y confianza por sí mismos no son suficientes para crear una Marca. Deben ahora ponerse a disposición de las personas para que sean ellos quien las creen y mantengan vivas. Esto implica que no sólo nuestra Marca debe de ser creada a nivel de mercado sino que cualquier plan de Marca que se precie debe de tener un plan de desarrollo a nivel de empleados; imprescindible por otra parte si se trata de un servicio.

Abandonar la Marca a nivel de clientes/consumidores significa perder relevancia y por lo tanto iniciar el periodo de declive del que es prácticamente imposible regresar. Pero abandonar la Marca a nivel empleado es la mejor manera de asegurarse que las asociaciones, la identificación y en general todos o casi todos los elementos experienciales difícilmente llegarán a su destino final como fueron diseñados y para el propósito para el cual fueron diseñados.

En el caso de los clientes, las Marcas deben hacer algo significativo para su target: ser las mejores funcionalmente (un lavavajillas); representar una manera de autoexpresión (un equipo de fútbol); conectarlos con un grupo de pertenencia y auto expresión (una red de contactos en Internet) o representar una aspiración social o personal (Marcas de lujo). Es de esta manera en la que la harán suya y la incorporarán a su vida como elemento esencial de la misma.

De la misma manera, el empresario o la empresa debe de atender a las necesidades y motivaciones de sus empleados y analizar su actitud y comportamiento como forma de recoger sus experiencias e incorporarlas a la propuesta de la Marca para mejorarla y desarrollarla. Contar con el empleado es esencial por lo tanto para poder alcanzar nuestros objetivos. Propuesta a cliente y empleado y experiencia de ambos se cruzarán por lo tanto como círculo virtuoso de desarrollo y éxito de la Marca. Prêt a Manger es un ejemplo de cómo hacerlo. Sus políticas de recursos humanos son un ejemplo de cómo incorporar a los empleados a la ecuación de valor que la empresa hace al mercado.

## Conclusión: la necesidad de un plan de Marca

Todas las Marcas que he mencionado con anterioridad no son sino un reducido ejemplo de muchas otras que día tras día alcanzan sus objetivos con mayor facilidad que otras y que abordan crisis y bonanzas con una base más sólida que sus competidores manteniendo su modelo año tras año. Y todas ellas, de una u otra manera dedican tiempo (mucho) y recursos (no tantos como Ud. puede creer o pueda parecer) en definir, cimentar y desarrollar el elemento más importante de su negocio y el que más vale: su Marca.

Sus proveedores se lo reconocen; sus clientes lo valoran; sus empleados están mas contentos...y los accionistas también lo reconocen, valoran y están más contentos por un simple motivo: por que su dinero vale más.

Por eso, ¿qué le parece si al terminar este capítulo convoca una reunión para poner en marcha un proyecto de auditoría, definición y desarrollo de su/s Marca/s?.

Todos se lo agradecerán. Y, créame, Usted también.

## CLAVES DEL MARKETING EN UN NUEVO CONTEXTO

“El principio de la locura es creer que, haciendo lo mismo, obtendremos resultados diferentes”

Einstein

### Paraísos Neandertales vs. Paraísos Cromañones

Como ya comentamos en el capítulo dedicado al Marketing del Talento, las empresas neandertales han dominado el panorama empresarial durante siglos, pero posiblemente el contexto actual no sea el más adecuado para su supervivencia y desarrollo.

Según Chan y Mauborgne<sup>4</sup>, muchas empresas (neandertales en su mayoría) no logran salir, de lo que denominan océanos rojos. Los océanos rojos son mercados hiper-competitivos, en los que el continuismo y la ausencia de diferenciación son la norma. En estos mercados las empresas hacen lo de siempre (como siempre), y ninguna es capaz de cambiar las reglas del juego... Los océanos rojos son, sin duda, los paraísos neandertales; paraísos de sangre y muerte, en los que en muchas ocasiones, el precio se ha convertido en la única variable competitiva relevante.

En los océanos rojos, las empresas se centran en superar a sus competidores con el objetivo de conseguir la mayor parte del pastel posible, pero con productos genéricos y sin el menor atisbo de diferenciación. El problema es que cuando un mercado se satura, se reducen las perspectivas de crecimiento de las empresas atrapadas en él. En las empresas neandertales, encalladas en un océano rojo (que suelen ser la mayoría), es habitual escuchar comentarios del tipo: “en este sector siempre se ha competido así...”.

<sup>4</sup> Chan, W.; Mauborgne, R. (2005), “La Estrategia del Océano Azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante”, Granica, Barcelona.

Aunque los océanos rojos siempre existirán, las empresas deberían esforzarse por ir más allá de la competencia, buscando nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad. Para conseguir salirse de ellos la clave es innovar; pero la innovación no sólo consiste en desarrollar nuevos productos o servicios, puede ir más allá, generando nuevos conceptos, nuevas formas de hacer negocios. De hecho, innovar en conceptos (innovar en valor) permite crear nuevas formas de competir, y suele ser la causa de los grandes éxitos empresariales. Recordemos las palabras de Peter Drucker:

“Las empresas tienen dos funciones básicas: innovación y marketing”

Peter Drucker

Cuando se consigue innovar en conceptos es cuando se crean los denominados océanos azules (nuevos espacios de mercado). Los nuevos conceptos se pueden crear al margen de las industrias existentes o pueden brotar de los propios océanos rojos, pero siempre imponen nuevas reglas de juego. Las empresas que logran crear un océano azul nunca utilizan lo que hace la competencia como referencia (logran salirse de lo establecido). Además, no se sienten obligadas a elegir una estrategia genérica única (liderazgo en costes vs. diferenciación), crean híbridos en los que no hay disyuntiva entre valor y coste (buscan la diferenciación y el bajo coste simultáneamente).

Es evidente que siempre han existido empresas que han creado océanos azules. Pensemos en algunos ejemplos: IKEA, El Circo del Sol, Danone (Actimel), NTT Docomo, Apple, Novo Nordisk...

### **Cambiar el Foco: del Producto al Cliente**

Una de las grandes claves para innovar en valor y crear océanos azules es cambiar el foco del producto al cliente. Las empresas neandertales siguen basando sus estrategias de marketing y ventas exclusivamente en el producto, sin entender que es un enfoque absolutamente agotado.

Por el contrario, las empresas cromañonas ponen su foco en el cliente. De hecho, se esfuerzan por conocer a sus clientes actuales y potenciales, estudiando sus necesidades y comportamientos. Esto último, estudiar los comportamientos reales de los clientes (el denominado diseño empático) es cada vez es más importante, y puede ser el origen de numerosa innovaciones en valor. Pero evidentemente no es la única opción...

### **Nuevos Clientes, Nuevos Estilos de Vida**

En las últimas décadas han aparecido nuevos estilos de vida, múltiples sendas vitales, que complican el análisis de los mercados. La vida ya no es una línea recta en la que todo el mundo hace lo mismo, la libertad es absoluta y cada vez es más complicado predecir los comportamientos de los individuos con la precisión de antaño. Además, los consumidores están más y mejor informados y, sin duda, son más exigentes. Quizás por eso, muchas empresas empiezan a segmentar por criterios psicográficos, por valores, por comportamientos... Las cosas se nos han complicado. De hecho, estamos asistiendo a *cambios sociales* de grandes magnitudes y de consecuencias imprevisibles.

La tendencia hacia la destrucción de la familia tal y como la hemos conocido es una realidad. Cada vez existen más **hogares unipersonales** (solteros/as, divorciados/as, viudos/as,...). En España los hogares en los que vive una sola persona han pasado de ser el 13,1% en 1995 a cerca del 23% en 2007 (según Nielsen), y presentan un nivel de consumo per cápita muy superior al resto. Pero esta tendencia hacia los hogares unipersonales es mucho más fuerte en otros países de Europa y, sin duda, en EE.UU. En Finlandia los hogares unipersonales representan el 38% del total, en Alemania superan el 34%, en Suiza el 33%, en Francia el 30%, en Gran Bretaña el 26%, y en EE.UU. se habla de cifras cercanas al 50%. Una tendencia social imparable y con enormes consecuencias. Pensemos en su posible impacto en la industria de la alimentación, o en la del ocio, entre otras.

Por ejemplo, ya se pueden encontrar en EE.UU., y en algunos países europeos, sandías para personas que viven solas (cuadradas y de unos 15 centímetros, para que ocupen menos espacio en el frigorífico).



Otra industria incipiente, dedicada principalmente a las personas que viven solas (aunque no exclusivamente...), es la del sexo digital:

## El Sexo Digital

Empresas como Safe Sex Plus, VR Innovations y Digital Sexations fabrican productos que permiten realizar sexo virtual. Estos productos se utilizan como intermediarios entre el ordenador y el ser humano para simular las relaciones sexuales. El dispositivo lo puede controlar una persona a larga distancia a través de Internet y puede tener diferentes funciones.

Por ejemplo, el adaptador Safe Sex Plus SPP está diseñado para facilitar el Cibersexo en Internet a una pareja humana que se encuentre a larga distancia.

El Virtual Sex Machine de VR Innovations combina las sensaciones de masaje, vibración y vacío. Es capaz de simular una gran variedad de sensaciones sexuales. Este dispositivo es controlado por un formato especial de película que estimula al aparato en función de lo que ocurre en la pantalla. Las películas se pueden ver desde un CR-ROM, DVD o bien bajarse de Internet.

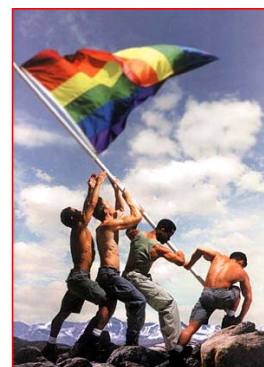
El producto de Digital Sexations proporciona una combinación de los dos anteriores. El denominado Black Box se puede utilizar mientras se chatea, se leen relatos eróticos o se ven vídeos pornográficos... Una curiosa característica de este dispositivo es que permite entender instrucciones embebidas en los hipervínculos de las páginas Web. Increíble, pero cierto...

Otra empresa llamada Vivid Entertainment ha desarrollado un dispositivo de cuerpo completo denominado Cybersex Suit, que tiene treinta y seis sensores de sensaciones. Los sensores permiten generar cinco sensaciones distintas (cosquilleo, pinchazo, vibración, frío y calor). Mediante la combinación de estas sensaciones, Vivid cree que su Cybersex Suit puede

aproximarse razonablemente a una gran variedad de sensaciones sexuales.

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, ya hace tiempo que algunas empresas son conscientes del enorme potencial del *mercado gay*. Un buen ejemplo de como están cambiando las cosas es Absolut. En 1995 la conocida marca de vodka dirigió una campaña publicitaria a consumidores homosexuales: dos botellas de Absolut, una vestida con una bandera multicolor (la bandera gay) y otra con un armario abierto. Fue una campaña de impacto que abrió las puertas de un segmento claramente ignorado hasta entonces. Hoy el mercado gay tiene una importancia inimaginable hace unas décadas. Empresas de bodas, de ropa, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, de contactos... todos tienen el mercado gay en su punto de mira.



Los estudios muestran que en muchos países, los gays tienen un poder adquisitivo por encima de la media. De hecho, gastan cantidades importantes en determinados productos y servicios, y son extremadamente fieles a las marcas. Este segmento representa el 6% de la población mundial. No es poco...

Otros cambios sociales de alto impacto son: la *inmigración* y el *aumento de la expectativa de vida* en los países desarrollados (asociado al aumento de las denominadas clases pasivas).

Como sabemos, en los países occidentales la natalidad disminuye de forma constante, y la principal vía de crecimiento es la inmigración. La población española ha crecido en la última década más del doble que la Europa de los 15, cerca del 13% (frente al 5% de Francia, el 4% de Gran Bretaña, 3% de Italia, y al casi 1% de Alemania). Según Nielsen, la inmigración explica el 70% del crecimiento de la población española, y aporta la mayor parte de los nuevos consumidores. De hecho, cerca del 10% de los habitantes de nuestro país son personas nacidas fuera de España. ¿De donde vienen los inmigrantes? El colectivo más numeroso viene de países latinoamericanos, seguido por África y Europa del este. Independientemente de su procedencia, los inmigrantes están rejuveneciendo la pirámide poblacional, ya que en su mayoría son individuos menores de 44 años, y aportan ya el 15% de los nacimientos. Es cierto que en su mayor parte, son un colectivo muy sensible al precio; hecho que posiblemente vaya cambiando con el tiempo y la mejora de sus condiciones laborales. La pregunta es: ¿Aparecerán nuevas oportunidades de negocio relacionadas con la inmigración? Seguro, la cuestión es identificarlas...

Respecto al *aumento de la expectativa de vida*, y al aumento de las clases pasivas, un dato: ya se venden más pañales para personas mayores que para niños...

Pañales a los 60

Los pañales no se fabrican sólo pensando en los bebés. A medida que el número de ancianos es mayor, mientras paralelamente el de recién nacidos se ha estancado, el pañal que se vende en España está más destinado a los mayores que a los niños. La cifra de adultos incapaces de controlar la emisión de la orina -a los que en medicina se conoce como incontinentes urinarios- es muy elevada. Tanto, que pocos ciudadanos sospecharían nunca que el número de aquéllos que manchan la ropa interior si no tienen pañales pueden estar rondando, como poco, el millón de personas.

Fuente: extractado de José Luis de la Serna, El Mundo, 14 de marzo de 2005

Christopher J.L. Murria y Alan D. López han realizado recientemente un estudio sobre la salud de la población mundial. Afirman que el mundo será más viejo en el 2020. En los países desarrollados, el número de personas entre 15 a 44 años descenderá, mientras que los grupos de entre 45 y 64 años, y de más de 65, aumentarán en un 26% y en un 71% respectivamente. En los países en desarrollo, el número de niños y adolescentes de menos de 15 años se incrementará en un 25%, mientras que el de adultos de entre 45 y 59 años aumentará un 140%. Sin duda, esta tendencia genera una clara oportunidad para aquellas empresas que creen nuevos productos (o servicios) para este colectivo, al que todos perteneceremos tarde o temprano...

## Nuevas Tendencias

### El Poder de lo Transitorio

Una tendencia imparable, asociada a los nuevos valores que van apareciendo en nuestra sociedad es "el poder de lo transitorio".



Cada vez más personas prefieren productos que duren lo que tienen que durar (a poder ser, no mucho...). Hoy en día la mayor parte de las cosas son temporales (nada a largo plazo), desde las relaciones personales a los muebles del baño, pasando por la ropa. Muchas empresas conocen la tendencia, y sin duda, la aprovechan de forma intensiva.

IKEA lo sabe. Nadie quiere un mueble que dure 40 o 50 años. Es preferible uno que como mucho dure 10 años, que sea barato y fácil de tirar.

## Mi amigo Coro y el día de la Marmota

Mi amigo Coro ya se ha casado tres veces, lo que implica que ya ha pasado por dos divorcios, y sólo tiene 38 años. Todo un record, incluso en la actualidad.

Lo cierto es que tiene su gracia ir a la boda de la misma persona tres veces. Supongo que es una experiencia similar a la que vive el protagonista de la película "Atrapado en el Tiempo" (el que se despierta constantemente el "día de la marmota"). Yo cada cuatro o cinco años, me despierto en el "día de Coro"... Ya le he dicho que me haga un bono-boda, pues preveo que si sigue a este ritmo, en los próximos treinta años, tendré que asistir, al menos, a otra media docena de bodas con él como protagonista. Tremendo...

La pregunta que me hago es: ¿cuánto tiempo pasará hasta la próxima boda de Coro? Espero equivocarme, pero probablemente no mucho... Si nos ponemos en la situación de Coro, ¿cuánto dinero estaríamos dispuestos a gastarnos en un nuevo mueble para el salón? Posiblemente poco. ¿Tiene sentido para él comprar un extraordinario mueble de Caoba, de esos que tienen nuestros padres en el salón (y que seguirán teniendo durante décadas)? No. Lo ideal para Coro es un mueble de IKEA... temporal, barato y fácil, muy fácil, de tirar (o regalar).

Fuente: elaboración propia

ZARA (Inditex) también lo sabe. Crea moda de temporada, a precios relativamente asequibles, lista para tirar (que por otro lado, aumenta la frecuencia de compra). ¿Tiene algo de malo? Ni mucho menos. Parece ser que cada vez menos gente quiere llevar la misma camisa o el mismo vestido durante años...

## El Poder de las Relaciones: del CRM al PRM

Mucho se ha hablado en los últimos años del marketing relacional y del CRM (Customer Relationship Management). Las estrategias relacionales no son nada nuevo, pero lo cierto es que cada vez es más importante generar y mantener relaciones personalizadas y a largo plazo con los clientes.

Existen infinidad de definiciones de CRM, pero la desarrollada por el panel de expertos de CRMGuru.com<sup>5</sup> es especialmente clara: "La gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una **estrategia de negocio** para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. CRM necesita que exista una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura que dé soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones de CRM pueden permitir la puesta en marcha de un sistema CRM efectivo, con tal de que la empresa tenga la cultura, la estrategia y el liderazgo adecuados". Como señala la definición anterior, es importante incidir que la estrategia CRM es una estrategia competitiva (o de

<sup>5</sup> Greenberg, P. (2003), "CRM. Gestión de Relaciones con los Clientes", McGraw-Hill, Madrid, p.37.

negocio), que impacta fundamentalmente en tres estrategias funcionales: marketing, comercial y servicio postventa.

Aunque actualmente, se nos vende este tipo de estrategia como algo muy novedoso, lo cierto es que no lo es tanto. En el fondo no existen diferencias conceptuales significativas, entre la estrategia CRM y lo que tradicionalmente se ha denominado "Estrategia de Marketing Relacional".

Por otro lado, es curioso constatar como muchos directivos relacionan CRM con la implantación de un paquete de software. Esta confusión ha llevado a numerosos fracasos. Tenemos que tener claro que la tecnología es un medio, no un fin en sí misma. Como dice Greenberg: "lo que CRM no es: CRM no es tecnología"<sup>6</sup>. Sin planteamientos estratégicos profundos, las simples implantaciones de "tecnología CRM" están condenadas al fracaso (como ha ocurrido en numerosas ocasiones). Es importante diferenciar claramente el fin de los medios.

Lo cierto es que para implantar una estrategia relacional, no siempre es necesario disponer de sofisticados (y caros...) sistemas CRM, en muchas ocasiones es suficiente querer orientarse al cliente. De hecho la orientación al cliente es la base de todo, y sin duda, es un tema de cultura organizativa. La barrera más fuerte a la hora de implantar estrategias relacionales (CRM) es siempre la cultura organizativa, no la tecnología.

Por otro lado, cada vez es más importante gestionar las relaciones con asociados, no sólo con los clientes. Al centrarse en las funciones básicas del negocio, muchas empresas externalizan una serie de actividades (siempre que no sean el origen de su ventaja competitiva), que posteriormente necesitan coordinar.

Muchas veces no podemos contratar una red de ventas mayor de la que tenemos y hay que buscar alternativas a la venta directa. Por eso, es importante la búsqueda de asociados y de canales. De hecho, los canales indirectos son cada vez más importantes; como consecuencia de esto, aparece un complicado conjunto de relaciones con asociados que hay que gestionar (el canal se convierte en parte del ecosistema corporativo). El problema es que es muy difícil gestionar todas estas nuevas relaciones. La solución son las nuevas herramientas de PRM (Partners Relationship Management).



El PRM no se diferencia demasiado de CRM en su concepción, pero se centra en gestionar la relación con los asociados, en lugar de con los clientes finales. Lo cierto, es que el PRM tiene un gran potencial de desarrollo y se está convirtiendo en algo crítico para numerosas organizaciones. Un sistema PRM no equivale a un sistema SFA ("Sales Force Automation" o Automatización de la Fuerza de Ventas) con asociados. El PRM permite ajustar la comunicación y la colaboración con los asociados de ventas (ajustar previsiones de ingresos, reducir los conflictos en el canal, reducir los costes de gestión...).

En los próximos años muchas empresas invertirán en este tipo de sistemas, pero deberían tener en cuenta que lo importante, como en el caso del CRM, no es el software...

## El Poder de las Marcas

---

<sup>6</sup> Greenberg, P. (2003), "CRM. Gestión de Relaciones con los Clientes", McGraw-Hill, Madrid, p.4.

El poder de las marcas sigue siendo algo realmente importante. A finales de 2007 apareció un estudio, realizado por la consultora Millward Brown, que identifica las 100 marcas más valiosas del mundo. Encabeza la lista Google, cuyo valor de marca se estima en 66.434 millones de dólares, seguida por General Electric, Microsoft, Coca-Cola, China Mobile (hay que tener en cuenta que los chinos son muchos...), Marlboro, Wal-Mart, Citibank, IBM y Toyota.

2007		2006	
Google	66.434	Microsoft	62.039
General Electric	61.880	General Electric	55.834
Microsoft	54.951	Coca Cola	41.406
Coca Cola	44.134	China Mobile	39.168
China Mobile	41.214	Marlboro	38.510
Marlboro	39.166	Wal-Mart	37.567
Wal-Mart	36.880	Google	37.445
Citibank	33.706	IBM	36.084
IBM	33.572	Citibank	31.028
Toyota	33.427	Toyota	30.201

Por cierto, dos marcas españolas entraron en el ranking de las 100 más valiosas del mundo: El BSCH (en el puesto 47 con un valor de marca de 12.094 millones de dólares) y Zara (en el puesto 90 con un valor de marca de 6.469 millones de dólares). No está mal...

Pero las empresas no pueden pensar que el valor de sus marcas se mantendrá eternamente. Pensemos en Motorola, en Xerox, en Kodak... Empresas con marcas míticas cuyo valor ha desaparecido en pocos años. Los problemas que han vivido estas organizaciones, tienen su origen en una ceguera galopante provocada por la prepotencia organizativa (somos los mejores, nuestros competidores son una panda de mediocres...), que suele desembocar en una patética incapacidad para el cambio (interno) y la innovación. Triste, pero cierto...



### El Poder del Diseño

El diseño puede ser el origen de la ventaja competitiva en numerosas industrias. La belleza atrae, incluso en sectores tan supuestamente racionales como los relacionados con la tecnología (ordenadores, teléfonos móviles...) o la automoción...

Apple conoce, desde hace mucho tiempo, el poder de la belleza. Un buen ejemplo, es el iPhone, producto tecnológico híbrido de belleza extraordinaria, que está consiguiendo ventas millonarias. Por cierto, Apple espera vender 10 millones de iPhones en 2008. La clave es, sin duda, su diseño, capaz no sólo de enamorarnos, sino de hacernos olvidar su precio...



En definitiva, la belleza de determinados diseños, convierte productos cuya compra debería ser racional, en algo absolutamente emocional. ¿Te puedes resistir a la belleza?

## El Poder del Lujo

Los productos de lujo atraen la atención de gran cantidad de consumidores (a pesar de la desaceleración económica en la que nos encontramos inmersos... ¿quién dijo "crisis"?).

Según la consultora Experian, a medida que aumenta el nivel de ingresos de los países, las clases medias incorporan el lujo a sus vidas. De hecho, el 33% de los consumidores europeos reconocen que se puede permitir un "capricho" de vez en cuando. Los españoles también...



El lujo suele ir acompañado del diseño, y se puede encontrar no sólo en productos tradicionalmente exclusivos, sino también en cosas como una taza de café, una televisión o un sofá...

## Lujo y Productos sin Filigranas

Lo cierto es que las decisiones de compra están cada vez más relacionadas con los valores de las personas. La pregunta es:

¿Es compatible tener un Ferrari con ir a comprar a DIA?



Lo cierto es que las mismas personas que compran productos de "lujo" pueden decidirse al mismo tiempo por productos baratos y sin filigranas. Por lo tanto, la respuesta a la pregunta anterior, es evidentemente sí; y por lo que parece es algo realmente habitual.

Sin duda es posible que los valores de una persona le den especial importancia a los coches (como muestra de éxito económico y social, como forma de pertenencia a un determinado grupo...), pero no a la alimentación (que no se ve...). Es más hay gente dispuesta a hipotecarse durante décadas para poder disponer de un Porsche Cayene, que al mismo tiempo tiene dificultades para llegar a final de mes. Todo depende de los valores de las personas.

Dime tus valores y te diré lo que compras, y lo que estarás dispuesto a comprar...

## El Poder del Nuevo Marketing

Las empresas neandertales siguen con su marketing de siempre, pero no por mucho tiempo. Las cromañonas tienen claro que las cosas han cambiado mucho en el mundo del marketing, y que seguirán haciendo a una velocidad endiablada.

En este nuevo contexto (economía de la atención), han aparecido numerosas herramientas de marketing y comunicación, como el Advergaming, las tiendas Pop-up, el engagement marketing, el SEO y el SEM, el Buzz Marketing, el marketing viral, el mobile marketing, el co-marketing...

## Advergaming

El término "advergames" (advertising + game) fue acuñado en la revista Wired en 2001. El Advergaming es la práctica de usar videojuegos para publicitar una marca, un producto, una organización.... Son videojuegos interactivos que permiten una exposición continuada del usuario a la marca.

Inicialmente, la idea fue aplicada a varios juegos web gratuitos encargados por grandes compañías, pero actualmente muchas incluso los venden...



## Tiendas Pop-up

Es un nuevo concepto de tienda que apareció en EE.UU. hace unos años. Una tienda Pop-up simplemente aparece y desaparece en diferentes zonas (como los Pop-up de Internet). Pueden estar abiertas horas, días o meses; y permiten "calentar" la demanda hasta la apertura de la tienda. Se han utilizado mucho en eventos deportivos.

Un ejemplo, podría ser la siguiente tienda Pop-up de illy:



## Engagement marketing

El engagement marketing, también denominado marketing de participación, es una estrategia de marketing que invita a los clientes a participar en la evolución de la marca. Su idea central es no ver al consumidor como un receptor pasivo, involucrándolo en la producción y creación de los propios programas de marketing.

En definitiva, el engagement marketing pretende conectar a los consumidores con las marcas mediante un intercambio mutuo, enriquecido por un diálogo en el que los todos participan, comparten e interactúan. Permite generar transparencia, confianza y relaciones a largo plazo. Se suelen utilizar Webs 2.0, blogs, chats...

## SEO y SEM

La publicidad en Internet, y más concretamente en buscadores como Google (por no decir, que casi exclusivamente en Google...) ha ganado una enorme importancia en los últimos años. Incluso se llega a afirmar que "ser es ser en Google" (si no tienes presencia en Google, no existes para millones de personas...).

Según el estudio realizado por IAB-PwC la inversión en publicidad on-line ha aumentado un 52,5%.

Existen dos formas hacer publicidad en los buscadores:

- SEO (Search Engine Optimization). Es el posicionamiento natural en buscadores (es decir, aparecer entre los primeros cuando se busca una determinada palabra clave). Hay especialistas en SEO (incluso han aparecido empresas dedicadas a él), pero hay que tener cuidado con las metodologías ilegales. Algunas empresas importantes, como Acens, rumbo, ya.com, bmw, expansion,.. han sido penalizadas por Google por utilizar prácticas fraudulentas para conseguir un mejor posicionamiento.
- SEM (Search Engine Marketing). Es la publicidad de pago en buscadores, o sistemas de pago por click. Son los denominados enlaces patrocinados.



## Buzz Marketing

El Buzz Marketing consiste en reclutar voluntarios para que prueben nuestros productos y hablen bien de dicha experiencia (el denominado "copycat effect", o efecto copia).

Se utilizan con dos tipologías de agentes buzz:

- Influyentes: personas que definen las tendencias (lo que se lleva...)
- Conectores: se recurre a ellos para expandir algo de forma rápida (personas conocidas)

Los riesgos del Buzz Marketing son evidentes: abusar de él hasta el punto de aburrir y la posible desconfianza hacia los agentes buzz (tanto los influyentes como los conectores son retribuidos...).

## Marketing Viral

Es la estrategia de marketing que incentiva a los individuos a pasarse mensajes, mediante el uso de redes sociales preexistentes, siguiendo procesos similares a la expansión de una epidemia; con el objetivo de producir aumentos exponenciales en la exposición al mensaje (conocimiento de marca).

El marketing viral se puede realizar de diferentes formas:

- Una página web (ej: mandar la noticia de un periódico a un amigo)
- E-mail. Reenviar juegos, chistes, presentaciones, imágenes,...
- Recomendación verbal
- Programas de mensajería. MSN, ICQ, Yahoo o Google IM son las maneras de transmisión más rápidas. Los utilizan los más jóvenes.
- Bonificación por recomendación. Algunas empresas ofrecen regalos y bonificaciones a sus usuarios al recomendar a algún amigo como cliente.

## Mobile Marketing

Para realizar marketing a través del teléfono móvil, se suelen usar mensajes en formato SMS o MMS (también se están empezando a usar códigos BIDI para acceder a promociones y regalos).

Actualmente se puede llegar a conocer la situación física de cada individuo, mediante la localización de su teléfono móvil (actualmente la localización presenta problemas legales), para hacerle propuestas comerciales personalizadas.

Por último, comentar que la tecnología I-mode (más rápida que la GPRS y la UMTS) se lleva utilizando desde hace años en Japón para realizar campañas de mobile marketing con enorme éxito.

## Co-marketing



El co-marketing consiste en que varias empresas colaboran de forma conjunta para conseguir diferentes objetivos comerciales y beneficios mutuos. Un buen ejemplo puede ser las campañas de Co-marketing que han realizado Telepizza y Coca-Cola.

## Conclusiones Finales: Aprender a Desaprender

A lo largo del capítulo hemos hablado de la importancia de la innovación, de focalizarnos en el cliente, de cómo son los nuevos clientes y sus estilos de vida, de nuevas tendencias de compra, y finalmente hemos hablado brevemente de algunas nuevas herramientas de marketing.

Es evidente que las empresas están obligadas a aprender e innovar constantemente, y para conseguirlo, necesitan desaprender de prisa... Aunque parezca paradójico, desaprender tiende a ser infinitamente más complicado que aprender, ya que los comportamientos aprendidos tienden a perpetuarse en el tiempo, mediante la creación de hábitos. Dejemos de lado los hábitos del marketing neandertal, e intentemos adentrarnos en el marketing cromañón.

Para finalizar simplemente recordar que la clave para desaprender es simple:

**Hacernos preguntas como niños y responderlas como adultos.**

CONSUMERING. Un nuevo ciclo del marketing.

La propuesta fundamental de Consumering es ceder la gestión y desarrollo de nuestros negocios a nuestros consumidores en una triple asociación: empresa-consumidor-colaboradores. Si, como lo oyen: que sean ellos los que "gestionen" nuestro negocio. No, no se preocupen, no vamos a moverle de su silla en el despacho de la esquina o en la última planta. Lo que proponemos es que debemos ofrecer los medios y procesos a los consumidores para que ellos sean los que de manera voluntaria definan el marketing mix que quieran en cada momento. Para ello debemos entender que hay tres cosas fundamentales que la compañía que haga Consumering debe de hacer:

- 1.- Flexibilizar los procesos críticos Vs. procesos predeterminados por la compañía-
- 2.- Desarrollar su Marca Vs. posicionamiento funcional
- 3.- Crear de redes de pertenencia para el consumidor y de redes de servicio con proveedores y aliados Vs. relaciones 1 a 1 ó relaciones 1 a varios.

Al hacerlo, debemos cuestionarnos todo lo que hacemos: desde la definición de nuestro negocio de manera clara hasta el último estímulo que ponemos en el mercado pasando por cuestionar tótems del marketing como la segmentación y la determinación de precios. Todo.

El nombre Consumering ya refleja que lo que queremos hacer es pasar del "market-ing" al "consumer-ing" como elemento central de nuestro pensamiento estratégico, operativo y de servicio. No es una orientación al mercado ni al cliente por que estos hacen propuestas cerradas o pseudo-abiertas a los mismos, mientras que en el Consumering el eje fundamental es que la propuesta es realizada directamente por el consumidor final. (incluyendo a las empresas y compradores profesionales en el caso del B2B).

Este libro explica los fundamentos del mismo y cómo aterrizarlos en cada uno de los elementos del marketing mix tradicional aunque en siguientes ediciones y con el concurso de expertos funcionales iremos ampliando cada área. Pero lo que sí encontraremos en este libro será suficiente material como para iniciar un replanteamiento de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. El cambio que se propone es tan radical que las primeras reacciones son previsibles: esto no lo puedo hacer o no lo van a aprobar ...o similares. No lo crea, Consumering es mucho más fácil de lo que parece y por ello he puesto especial énfasis en poner ejemplos de empresas que ya practican alguna de estas cosas. Mírelos, investiguelos y mire cómo puede Ud. hacer el puente a su caso particular. Paso a paso, pero inténtelo. Y si tiene dudas siempre le queda [www.consumering.com](http://www.consumering.com) (no esta subida todavía) para poder consultar sus dudas o compartir sus experiencias.

Qué encontrará en el libro.

La primera parte está dedicada a hacer un pequeñísimo esbozo de lo que está pasando en el mundo actual y de parte de las previsibles tendencias que van a afectar a nuestros mercados y consumidores en los próximos años. Es imposible ser exhaustivos y por ello ofrece algunas ventanas que Ud. debe cruzar si le interesan. Pero si no lo hace, al menos no niegue las evidencias: son cosas que están ocurriendo YA y que tendrán impacto en nuestras vidas antes de lo que nos parece. Veremos aquí, cómo hemos cambiado, la importancia de la Geoestrategia y la contraglobalización comparado con la globalización actual, así como dos vectores tecnológicos de mayor impacto en los próximos 5-10 años:

la nanotecnología y la genética. Le recomiendo que lea este capítulo si quiere tener una visión diferente de algunas cosas; si no, hágalo también. Encontrará material para sus comidas de negocios o para sus cenas de amigos. De vez en cuando conviene cambiar de temas, ¿no?

La segunda parte está centrada en entender las palancas que hoy día mueven a los consumidores; qué subyace en sus comportamientos y qué es lo que buscan. Como en el anterior caso es un mero resumen de muchos factores ya que si algo caracteriza al consumidor actual son la diversidad de comportamientos y actitudes y lo extremo de los planteamientos; tanto a nivel global con una clase media pujante proveniente de Asia como a nivel particular en cada consumidor con comportamientos también extremos en función del momento de consumo o de la categoría de productos o servicios la que se trate. Por si no quiere leerlo ya le adelanto que **Identidad, Libertad, Vida Intensa y Rendimiento** son las cuatro palabras elegidas para hablar de dicho comportamiento subyacente. Lea este capítulo si quiere ver de una manera diferente a sus consumidores, a su vecino, a su amigo o ..., por qué no, a Ud. mismo

La tercera parte se pregunta, analiza y critica si el marketing actual puede con el mundo anterior que tenemos y con los consumidores a los que hay que servir. Encontrará la respuesta en la primera página cuando lea que el considerado padre del marketing actual, Phillipe Kotler dice que...NO. Que el rendimiento del marketing actual es decepcionante y que tiene que ser sustituido. Bastante ilustrativo y motivador para el Consumering, ¿no? Bueno pues lo que Ud. verá aquí es una revisión a los típicos axiomas del marketing. Sin la pretensión de ser demasiado exhaustivo si hacemos una crítica a los mismos, genérica, pero critica cuestionando algunas de las cosas que damos por buenas pero que al mismo tiempo nos han limitado y nos han hecho sus esclavos. El mensaje central de esta parte es que el marketing actual está hecho y diseñado para nosotros, para las empresas y sólo para dar respuesta a nuestras necesidades

y no para el consumidor. Claro, cuando este tenía menos formación, información y equipamiento y cuando vivía de la comunicación unilateral de la empresa (en comparación a la grupal-global de la red) las cosas iban bien; pero ahora que el que tiene el poder y la información es él/ella...las cosas han cambiado. De ahí el fracaso del marketing que Kotler menciona. Si quiere saber si le pasan estas cosas en su empresa, debe leer este capítulo.

Y finalmente la cuarta parte: Consumering. Aquí podrá encontrar la propuesta conceptual y no tan conceptual que le hacemos desde este nuevo término y concepto. En el índice encontrará el contenido detallado. La estructura es sencilla: abrir un tema, un resumen para evitarle toda la lectura si no quiere, el planteamiento desde el Consumering y unas recomendaciones de trabajo para el próximo día en relación al tema en cuestión. Cerramos esta parte con un ejemplo de cómo aplicar los principios en mercados donde la funcionalidad pueda ser claramente indiferenciada y con un resumen comparativo entre el marketing tradicional y el Consumering. Ya sabe, por aquello de ahorrarle el tiempo. Y por supuesto con todos los ejemplos que el editor ha permitido para que vea cómo se pueden aplicar en diferentes sectores. Esta parte puede requerir un poco más de esfuerzo por su parte. Es lógico. Son nuevos conceptos que hay que desgranar entender y ver su aplicabilidad a lo que hacemos.